

Leskovac 13.maja 2026

*Seminar*  
JKP U RAZVOJNIM IZAZOVIMA

## KLUČNA PITANJA RAZVOJA JKP

Miroslav M. Milojević, INSTITUT ZA EKONOMIKU I FINANSIJE

13.05.2026



# Pitanja za razmatranje

## Stanje u reformi JKP – umnoženi zahtevi prema sistemima

- U čemu se umnožavaju zahtevi
- Kako se problemi rađaju i odgovori pod pritiskom
- Kako praksa reaguje na ograničenja

## Gde su razlozi teškoća u reformama

- Sistemi, sistemi...uslov za uspeh reformi
- Specifični napori su izgradnja i održavanje sistema
- Koji sistemi: upravljanje imovino, FUK

## Nova uloga direktora

- Promene koje traži njegova funkcija
- Šta je nova suština upravljanja u JKP i direktorovog uspeha

# Značajno izmenjene okolnosti funkcionisanja JKP

## Do pre 10-ak godina zahtevi

- Održavanje kontinuiteta pružanja usluga
- Stabilno operativno funkcionisanje infrastrukture

## Danas zahtevi

- da obezbede kontinuitet i kvalitet usluga,
- da održavaju infrastrukturne sisteme,
- da posluju finansijski održivo,
- da realizuju investicije,
- da odgovore na regulatorne zahteve,
- da povećavaju transparentnost,
- da upravljaju rizicima,
- da istovremeno funkcionišu pod snažnim socijalnim i političkim pritiscima.

## Posledice:

- Umnoženi zahtevi - Izoštrjeni zahtevi - Javnost izoštrjenih pogleda - Pojačane kontrole
- Pritisak broj 1 – na izgradnju i održavanje sistema
- Isto tako broj 1 – pritisak na direktore
- Centalno a malo primećeno – menja se priroda upravljanja JKP – Naglasak: kvalitet upravljanja

# Uvek problemi – uzroci - reakcije

Posledice se materijalizuju u različitim obeležjima

Najveći problemi nastju kroz	Reakcije su palijativne prirode, rešava se kratkoročnim odgovorima
<ul style="list-style-type: none"><li>• odlaganja investicija</li><li>• parcijalnih odluka</li><li>• nedovoljno povezanih sistema upravljanja</li><li>• slabe kontrola i</li><li>• odsustvo dugoročnog planiranja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kroz povećano održavanje,</li><li>• improvizacije</li><li>• dodatni angažman zaposlenih,</li><li>• odlaganje investicija</li><li>• ili korišćenje infrastrukturnog kapitala iz prethodnih decenija.</li></ul>

„Najveći problemi komunalnih sistema često nisu oni koji su danas vidljivi. Najveći problemi su oni koji se godinama akumuliraju ispod površine sistema.“

# Finansijska i infrastruiturna održivost

Kritičan: odnos investicija i amortizacije

Investicije – unos akumuliranih sredstava u razvoj

Izdatak danas – beneficije buduće

1. Raspoloživost fin sredstava
2. Uvek redak resurs
3. Prioriteti – šta prvo
4. Veština kombinovanja izvora
5. Iza svega opravdanost

**Ključno pitanje:**

- **Infrastruktura se troši a time tanji – slabi**
- **Obnavljanje traži krupna sredstva**
  
- **Sopstveni i pozajmljeni izvor**
  
- **Bitan sopstveni izvor – Amortizacija**
  
- **To su finansijski ekvivalenti onog što smo obračunali kao trošak i dobili kompenzaciju**
  
- **Šta sa amortizacijom radimo?**

# Ključ razumevanja odnosa Amortizacija i Investicije

Posledice nedovoljnog ulaganja: negativan uticai na kvalitet života

Pravila:

Ako amortizaciju koristimo za ulaganja u manjem iznosu od raspoložive – sistem se degradira

Ako amortizaciju koristimo za ulaganja u punom iznosu – sistem se održava

Ako su investicije veće od amortizacije – sistem se razvija

Kakva je situacija u praksi: **JKP**

- **Zapostavlja se ovo pravilo**
- **Uglavnom je amortizacija veća od investicija**
- **A to znači da se ne radi sistemski i Planski nego kampanjski**

# Primer: Odnos Investicije – Amortizacija

## JKP Vodovod Leskovac

### Cifre govore

- Investira nepuna četvrtina amortizacije
- Samo u jednoj godini investirano dve trećine amortizacije
- 4/5 amortizacije ode na druge svrhe
- Za pet prethodnih godina za 348 miliona odliva amortizacije na drugu stranu
- Rezultat: značajno umanjena vrednost infrastrukture i za toliko umanjena materijalna baza

God	Amortiz	Invest	Inv/Am	Am-Inv
2021	87.221	5.099	5,85%	82.122
2022	89.117	59.678	66,97%	29.439
2023	91.622	7.264	7,93%	84.358
2024	92.228	9.012	9,77%	83.216
2025	94.288	25.655	27,21%	68.633
Total	454.476	106.708	23,54%	347.768

# Primer: Odnos Investicije – Amortizacija

## JKP Naissus Niš

### Cifre govore

- Hronično investira manje od amortizacije
- U proseku godišnje na investicije ide (65%), dakle oko 2/3 od ukupne amortizacije
- 1/3 amortizacije ode na druge svrhe
- Za pet prethodnih godina za 204 miliona odliva amortizacije na drugu stranu
- Rezultat: erodirana infraktstruktura, oslabljena materijalna baza

JKP Naissus Niš				
God	Amort.	Invest.	Inv/Amort	Am-Inv
2001	123.678	63.378	51,24%	60.300
2022	115.757	81.576	70,47%	34.181
2023	105.980	107.515	101,45%	-1.535
2024	113.034	51.954	45,96%	61.080
2025	109.077	58.549	53,68%	50.528
	<b>567.526</b>	<b>362.972</b>	<b>64,56%</b>	<b>204.554</b>

# Praktično postupanje u investicijama

## Investicioni deficit tera na snalaženje

Investicioni deficit izaziva:

- rast kvarova,
- povećanje gubitaka na mreži,
- češće havarije,
- rast troškova održavanja,
- pad energetske efikasnosti,
- povećane operativnih rizika,
- i smanjenje kvaliteta usluge.

**Investicije se tada realizuju**

- parcijalno,
- pod pritiskom hitnosti,
- ili kroz pojedinačne projekte, bez jasne veze sa:
  - dugoročnim planom obnove sistema,
  - analizom životnog ciklusa infrastrukture,
  - prioritetima razvoja,
  - i procenom ukupnih troškova održavanja.

# Finansijski pritisci i ograničenja

Posledice se materijalizuju u različitim obeležjima

## Finansijski pritisi

- rast cena energenata
- rast troškova rada
- povećanje troškova održavanja
- problemi naplate
- ograničenja cena usluga
- i potreba za dodatnim ulaganjima

## Reakcije očuvanja likvidnosti

- odlaganjem investicija
- povećanjem obaveza
- smanjenjem razvojnih aktivnosti
- ili oslanjanjem na subvencije

# U čemu su reforme neuspešne

Suština novog upravljanja: **Upravljanje sistemima mora biti integralno**

## Anaize kažu da sistemi

- nisu dovoljno povezani
- ne raspolažu kvalitetnim podacima
- ne upravljaju rizicima
- nemaju razvijene analitičke kapacitete
- ne uspevaju da dugoročno upravljaju infrastrukturom.

## Dijagnoze kažu: nepovrzanost“ Odvojeni su

- finansije
- tehničke službe
- investicije
- javne nabavke
- održavanje
- sistemi kontrola

# Posledice neusklađenosti sistema

Posledice se materijalizuju u različitim obeležjima

## U funkcionisanju

- Neusklađeni prioriteti
- Sporo odlučivanje
- Preklapanje aktivnosti
- Slabija kontrola troškova
- Nedovoljno povezivanje investicionih odluka sa stvarnim stanjem sistema

## U upravljanju

- Reaktivno umesto proaktivno upravljanje
- Odluke se donose parcijalno
- Investicije se ne planiraju dugoročno pa se izvode kratkoročno

# Sistemi koji čine uslov uspeha

Niz ih je i svi su zahtevni, jer su sistemi!

Sistemi su

- Krajnje složen skup elemenata koje čine ljudi, oprema i infosistemi
- Traže visoko stručna znanja i ulaganja
- Ljudi najznačajniji faktor
- Ili su integralni ili produkuju probleme.

## Upravljanje imovinom

- Kapitalna imovina - prioritet

## FUK

- Intrgraalne finansije

## Interni sistemi kontrole

# Sistemi...sistemi

## Sistem donosi stabilnost i izvesnost

### Šta sistemi donose?

- Sistem – prekrivanje celih kompleksa sa pravilima
- Sistem – normiranje ponašanja i odnosa
- Sistem – velika regulatorna struktura
- Sistem – velika investicija u uspostavljanja i održavanja
- Sistem – prva odlika vrednosti organizacija i institucija

### Brojni su sistemi

- Interna revizija
- Interni sistemi kontrola
- FUK
- Sistemi bezbednosti
- ISO
- Integralni informacioni sistemi
- Računovodstvo
- ....

## A..kako funkcionišu? I da li?

Jedan je poduhvat uspostaviti. Viši – da uspostavljeno funkcioniše

- Kad god izbiju skandali i nastanu velike štete – skoro redovno se konstatuje:

Otkazali su sistemi

Faktički – ljudi su otkazali jer ih ne primenjuju dosledno

### Važno je zapaziti

- Sistemi koji ne deluju, **nisu sistemi**, oni su papirne odredbe
- Sistemi zahtevaju neprekidno nadgledanje, radi uveravanja o delotvornosti
- Mnogi su naizgled delotvorni, funkcionišu ali su falični
- Mnogi deluju, ali se njihovi signali ignorišu!
- Mnogi se zaobilaze



# Pažnja – krucijalna!

Sistem je okvir, pažnja je realni čuvar!

Nije stvar u tome da su sistemi instalisani

Nije stvar u tome da sistemi postoje na papiru

Nije stvar u tome da je forma zadovoljena....

## SISTEMI MORAJU DA FUNKCIONIŠU

- NEPREKIDNA PAŽNJA tek daje dokaz da postoje i da su delotvorni
- TEK ŽIVA AKTIVNOST GOVORI O TME DA SE OŽIVLJAVA SLOVO SA PAPIRA
- NIJE KVALITET UVESTI NORMA, VIŠE OD TOG JE DA NORMA ŽIVI

# Direktori – ključni factor uspeha

## Direktor od njega počinje i zavisi uspeh JKP

### SISTEM I CELINA

- JKP je skup sistema
- Celina nije zbir pojedinačnih sistema
- Celina se osmišljava, ciljno sumerava, neprekidno kontroliše i usavršava .

### DIREKTOR JKP

- Inspirator i motivator
- Kreator sistema
- Ciljno usmerenje i držanje pod kontrolom svege
- Iznad sveg

### UMEĆE UPRAVLJANJA

- To nije zbir uspostavljenih sistema
- To je nešto izvan toga

# Direktori – ključni factor uspeha

## Direktor centralna odgovorna licnost

### Nije dovoljno da vodi?

- operativu,
- dnevno rešavanje problema,
- ili administrativno upravljanje sistemom.

### Prošireni zahtevi, on mora

- upravljati infrastrukturuom,
  - upravljati finansijskim pritiscima,
  - donositi investicione prioritete,
  - upravljati rizicima,
  - razvijati sisteme kontrola,
  - obezbeđivati pouzdane podatke,
- i održavati dugoročnu stabilnost sistema

Poruka iskustva – Formula uspeja

# RAZVOJ TRAŽI INVESTICIJU VISOKE PAŽNJE

[miroslav.milojevic@iefbg.com](mailto:miroslav.milojevic@iefbg.com)

